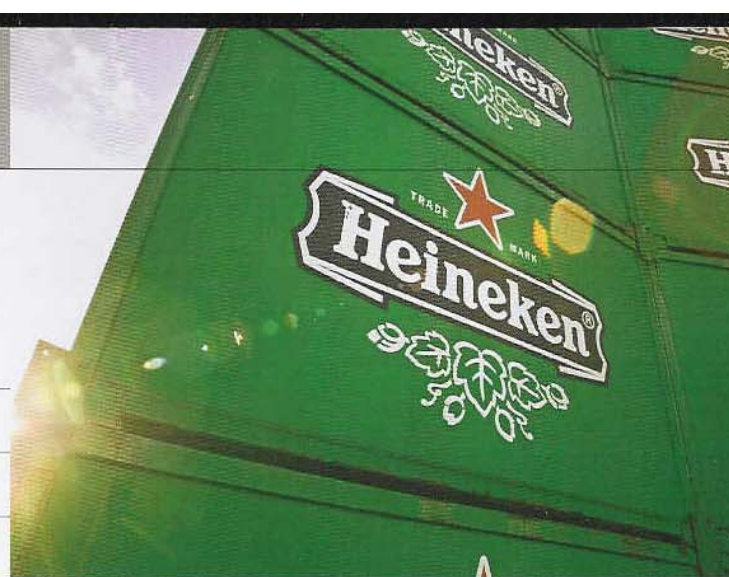


Virtueel werken doen we feitelijk allang. Maar door het structureel een rol te geven, gaat de kwaliteit van de organisatie er drastisch op vooruit. Dat merkte

Heineken. ► PATRICK LINDERS, FOTOGRAFIE PAUL TEIXEIRA



# Beter Biertje

**B**ierbrouwer Heineken heeft vestigingen over de hele wereld. Toch is het bedrijf op zijn eigen manier klein. Mensen kennen elkaar, en zoeken elkaar ook geregeld op. Maar dat gereis heeft nadelen. Wie regelmatig verplicht wordt even naar Londen of Parijs te vliegen voor een vergadering van een uur, zal het beamen: het is stomvervelend, vermoeiend en kost erg veel tijd. Hetzelfde geldt voor autoritjes in eigen land. En reizen kost geld. Dat moet minder, bedacht Thony Ruys, voormalig bestuursvoorzitter van Heineken zich. Of we videoconferencing niet weer nieuw leven in kunnen blazen, was zijn vraag aan Joost Roldaan, Informatiemanager van het hoofdkantoor van Heineken International.

Heineken begon al in 1996 met videoconferencing maar een hoge vlucht nam het niet. "Dat had vooral te maken met apparatuur die incompatible was. Er was ook zonder duidelijke afspraken gewoon maar apparatuur geplaatst", aldus Roldaan. Apparatuur die ongebruikt rond slingerde, op sommige plekken zelfs weer terug in de doos was gedaan, en veel mensen die niet eens wisten dat het er was. Verder was door het ontbreken van een servicecontract de apparatuur snel uitgeschakeld. "Als er een snoertje stuk was of de verbinding viel uit, wist niemand wie je daarvoor moest bellen."

Dat moest dus anders. Roldaan: "Als je mensen op een slimme manier bij elkaar wil brengen, moet je dat structureel aanpakken. Je moet er allereerst

voor zorgen dat het excuus 'dat de apparatuur niet werkt' van tafel is." Dat ga je zelf niet oplossen, dacht Roldaan. "We willen dit soort systemen niet intern beheren. We willen ze eigenlijk niet eens bezitten. We hebben dus een partij gezocht die videoconferencing als een soort managed service kon aanbieden."

Dat werd het bedrijf Talk & Vision. "Dat heeft om te beginnen 14 sleutellocaties voorzien van gestandaardiseerde apparatuur voor videoconferencing. En omdat het een managed service is, hebben we niet alleen apparatuur en onderhoud, maar ook hulp als je in de problemen komt met de bediening."

**'Als er een snoertje stuk was, wist niemand wie je daarvoor moest bellen'**

Lekker makkelijk, want je moet vooral veel tijd steken in het beïnvloeden van menselijk gedrag, meent Roldaan. "Mensen moeten niet meer als vanzelfsprekend in de auto of het vliegtuig te stappen om fysiek bij elkaar te komen. Zij moeten leren met deze middelen te gaan werken. Het vereist een andere manier van vergaderen. Je moet het gestructureerder aanpakken en strakker voorzitten. Er zijn allerlei regeltjes waar je je aan moet houden." Heineken besloot het projectmatig aan te pakken en doopte het 'New ways of Teamwork'



**Joost Roldaan,**  
Informatiemanager  
Heineken International

**Jeroen van der Velden,**  
consultant

### 'New ways of Networking'

Om virtueel teamwork een integraal deel van de geografisch verspreide organisatie te maken heeft bierbrouwer Heineken het programma 'New Ways of Teamworking' opgezet. Medewerkers van afdelingen als Medical Services, Heineken Technical Services, Corporate Planning and Control, Inkoop, Informatietechnologie, Human Resources en Business Development werken samen in een virtueel teamverband. In totaal functioneren er nu zo'n 30 virtuele projectgroepen.

ing'. Als projectleider werd Jeroen van der Velden aangesteld die eerder virtuele teams heeft opgezet bij Shell en Origin. Ook deed Van der Velden onderzoek naar het gebruik van 'groupware' (zie kader) toepassingen.

Eén van de succesfactoren van het New Ways-project is volgens Van der Velden dat het van meet af aan geen IT-benadering had. "We zijn niet bezig geweest met een toeltje uitrollen, maar hebben het in een bredere context geplaatst. Virtueel werken is niet per se videovergaderen, maar is een scala van hulpmiddelen. Het kan bijvoorbeeld ook het delen van documenten omvatten. We wilden mensen een aantal keuzes bieden."

Een aantal internationale projecten presteerden ondermaats, herinnert Roldaan zich. "Sommige projectleiders vertelden dat ze maar moeizaam voortgang boekten. Als je dan gaat onderzoeken waar dat aan ligt, blijkt de afstand een grote rol te spelen. Als mensen maar eens in de drie maanden bij elkaar komen, dan zijn ze op dat moment even heel intensief met een project bezig. Daarna vervalt iemand weer in zijn dagelijks routine en zakt het weer weg tot de volgende vergadering." Die praktijk zagen Roldaan en Van der Velden bij verschillende projectteams terug en ze heb-

ben een aantal daarvan op sleeptouw genomen. Roldaan: "Naast 'face-to-face meetings', zoals we ze sindsdien zijn gaan noemen, kwamen ze om de paar weken ook virtueel bij elkaar om de voortgang te bespreken, actielijsten door te nemen en mensen taken toe te wijzen. Er ontstond veel meer continuïteit waardoor het eindresultaat van het project verbeterde."

### Experimenteren

Die benadering leidde ertoe dat gaandeweg meer technologische middelen werden ingezet voor het ondersteunen van de interne communicatie. Zo is Heineken gaan experimenteren met Sametime van IBM Lotus, dat chatfunctionaliteit en webcon-



## Succesfactoren

Mark Meerbeek was medewerker van Squarewise, een adviesbedrijf op het gebied van kennismanagement, tot hij onlangs overstapte naar Microsoft. De ervaring die hij opdeed met virtuele teams bij onder meer Heineken en Fortis schreef hij op in het boek 'Vormgeven van virtuele groepen: 24 factoren voor succes'. Kluwer, ISBN: 9013005071, onderdeel van de serie 'P&O in Uitvoering'.

ferencing biedt binnen Lotus Notes/Domino. Dat bleek een succesnummer. "Dat is geëxplodeerd inderdaad. We hebben nu ongeveer 60 duizend chats per dag", aldus Roldaan. Of die allemaal wel werkgerelateerd zijn, weet hij niet. "Vast niet, maar zelfs al gaat 70 procent maar over werk dan is die andere dertig procent toch een stukje werkvreugde. Moet je daar iets van vinden? Er is een professionele service van gemaakt en de ondersteuning ligt bij onze corporate IT-organisatie," stelt Roldaan.

Een deel van die chats blijven gewoon binnen de grenzen van de hoofdstad. Toen Heineken in één van zijn gebouwen ook - heel modern - over ging op een kantoorruimte werd chatten aangegrepen om in vertrouwen iets te kunnen bespreken zonder dat het hele kantoor meteen meeluistert. "Als je 'open' zit, is een gesprek voeren toch wat moeilijker. Chatten biedt wat meer privacy." Veel geld heeft New Ways niet gekost. "Zeker geen miljoenen. Het kost ons een paar ton per jaar", weet Roldaan. "En daar kunnen we alles voor doen. En dat is inclusief de vier man die de

## Eens in de zoveel tijd wil je toch samen een biertje drinken

kern van het projectteam vormen." En wat levert het op? Roldaan: "Je zou verwachten dat het een reductie in reiskosten zou opleveren, dat roept iedereen altijd. Maar ons is gebleken dat dat niet zo is. Reisgedrag kun je niet beïnvloeden uitsluitend door een collectie van technologische hulpmiddelen aan te bieden. Dat vergt meer."

### Budgetten

Maar ook al is het project niet voor die reden opgezet, kan het volgens Roldaan dat doel wel dienen. "De directie zou kunnen besluiten om een deel van de reisbudgetten af te halen. In ieder geval is er nu een alternatief, iets dat drie jaar geleden nog niet zo was." En reizen zal bij een



internationaal concern nooit uit te bannen zijn, geeft hij toe. "Mensen hebben het toch nodig om elkaar op gezette tijden te zien. Heineken is een organisatie die daar sterk op draait. Op relaties, op elkaar kennen, op elkaar zien. En we maken een gezelschapsproduct en we willen eens in de zoveel tijd samen een biertje drinken."

De winst van dit project zit hem vooral in 'zachte' dingen, meent Roldaan. "Het komt vooral de kwaliteit van de communicatie ten goede. Die wordt stukken beter omdat mensen vaker met elkaar in contact komen. Alles gaat ook sneller."

Draagt het bij aan de 'bottom line' van Heineken? Het stroomlijnen van interne communicatie staat hoog op de prioriteitenlijst van Heineken. Dat komt mooi uit, beaamt hij. "Wij zijn er natuurlijk al zo'n drie jaar mee bezig en lopen in die zin voor de muziek uit. Maar we konden de vraag prima beantwoorden. En zodra je iets kunt verbeteren aan de interne communicatie draagt dat allicht bij. Is dat nauwkeurig te kwantificeren? Nee, dat niet."



## Groepware

Informatietechnologie is voor een virtueel team weliswaar belangrijk, maar een te sterke focus op IT vormt een reële obstakel. Het allerbelangrijkste is om te kiezen voor groepware die aansluit bij de behoefte. Het opdringen van technologie werkt contraproductief. Geef groepsleden invloed in de keuze van de systemen, vraag ze waar zij behoefte aan hebben, selecteer vervolgens de toepassingen die hier het beste op aansluiten.

Enig begrip van de mogelijkheden is daarbij wel van belang. Groepware is grofweg te definiëren als software waarmee kan worden gecommuniceerd. Het bekendste voorbeeld is wel e-mail. Veel groepware toepassingen zijn vaak onderdeel van dezelfde applicaties. Een zakelijk e-mailprogramma als Microsofts Outlook biedt de mogelijkheid de eigen elektronische agenda te koppelen aan een groepskalender en staat het delen van bestanden en notities toe.

Met plug-ins kan instant messaging (MSN) en telefonie (Skype) over internet worden toegevoegd. Verder hebben e-mailservers de mogelijkheid om berichten met specifieke kenmerken te routeren aan een hele groep mensen en datzelfde geldt voor documenten en spreadsheets. Daarnaast bestaat er geavanceerde software voor projectmanagement en collaboratie.

Videoconferencing wint sterk aan populariteit, nu toegenomen bandbreedte het mogelijk maakt. Al is het soms nog een beetje behelpen. Elkaar even in de ogen te kunnen kijken, weegt voor veel organisaties op tegen een investering in apparatuur en snelle verbindingen.

Eén van de meest gewaardeerde groepware-toepassingen voor de ondersteuning van teams zijn virtuele

groepsruimtes. Ze omvatten functionaliteit voor het voeren van online discussies, het uitwisselen berichten en bestanden en het checken van deadlines en voortgang. Op de site [www.virtueel-samenwerken.nl](http://www.virtueel-samenwerken.nl) worden er enkele tegen het licht gehouden. Een zorgvuldige selectie van een van dit soort pakketten kan van doorslaggevende belang zijn. Kies met zorg.



Het bestuur is zelf in ieder geval 'om'. Dat doet de acceptatiegraad goed. Van der Velden: "Voor besprekingen van de kwartaalcijfers werd altijd veel gereisd. Ofwel kwamen financieel directeurs hierheen, ofwel moest de leden van de board zelf rondreizen. Er is toen voor gekozen om de helft van die vergaderingen via videoconferencing te doen."

En dat leverde meer op dan de prijs van een paar eersteklas vliegtickets. "Voorheen gingen die vergaderingen soms niet door omdat iemand van de Raad van Bestuur ineens een andere prioriteit had," aldus Van der Velden. "Nu kan men veel flexibeler zijn." Zelfs de vergadering zelf werd beter voegt Roldaan toe. "De samenwerking tussen de werkmaatschappijen en de analisten werd voorafgaand intensiever. Dan komen beide partijen beter voorbereid zo'n kwartaalbespreking in."

## Biertje

Of het virtuele teamwerk nou tot een heus nieuw flesje of biertje heeft geleid, onttrekt zich aan de waarneming van Roldaan. "Dat wordt ons ook niet verteld," zegt hij. "Maar het zal ongetwijfeld gebeuren. Daarvan ben ik overtuigd. Daarvoor is de technologie laagdrempelig genoeg." Ook de Human Resources-afdeling van Heineken International heeft de weg naar de videoconferentieruimte gevonden. Bij een vacature voor een



internationale functie werd de voorselectie met behulp van het videosysteem gedaan.

"Er zijn steeds toepassingen bij gekomen", aldus Roldaan. We zijn nu bezig met de asynchrone samenwerking, met behulp van virtuele teamrooms. Dat is alweer een andere vorm van samenwerken."

Het maakt ze niks uit bij Heineken, als er maar op een goede en efficiënte manier wordt samengewerkt. Van der Velden: "We zijn niet bezig met het uitrollen van een toeltje, maar met het verbeteren van de internationale samenwerking. We zijn uitgegaan van de wensen van de business. Vaak zie je dat dit soort projecten vanuit een IT-per-



spectief worden uitgevoerd. Wij zijn bewust sterk van de vraag en de behoefte uitgegaan. Een gevolg is dan wel dat er steeds weer wat bij komt.”

### Ijzersterk merk

Hoe nu verder? Het project loopt ten einde, alleen het 'merk' New Ways of Networking blijft volgens Roldaan bestaan. “Het blijkt een ijzersterk merk te zijn. Heel veel mensen kennen het, zijn positief en weten wat het inhoudt. Dat willen we benutten.

## *‘We zijn niet bezig met het uitrollen van een tooltje’*

Maar dat doen we door er gewoon reclame voor te blijven maken. Daar heb je geen project voor nodig. Het wordt nu verankerd in de organisatie.”

Het impliceert wel het vertrek van organisatieadviseur Van der Velden, maar die maakt zich daar niet druk over. Hij heeft het platform Distant-Teamwork ([www.distantteamwork.com](http://www.distantteamwork.com)) opgericht, dat zich toelegt op adviseren en begeleiden van organisaties bij het verbeteren van de prestaties van project- en managementteams met behulp van groupware en kennismanagementsystemen. “In de komende jaren zullen organisaties moeten leren met deze middelen om te gaan. Als je erbij wil blijven horen, als je de time-to-market wil verkorten, moet je met dit soort tools kunnen werken. Hoewel die redelijk vertrouwd lijken, wordt het bij veel organisaties door hooguit een klein groepje gebruikt. En dus ook een grote groep niet, terwijl juist daar de toegevoegde waarde zit.”

## Security

Toen vijf jaar geleden de corporate website werd gehackt, liet een snotneus er een virtueel 'poep-is-vies' briefje achter. Had hem toen maar een baan aangeboden. Nu is 'Kilroy' meerderjarig, werkeloos, arm en gemeen.

Hackers zijn geen minderjarige whizzkids meer, of bevroren computerexperts die op de bres staan voor onze privacy. Het gaat - heel plat - om geld. De kans dat iemand in een grauwe woonkazerne ergens in Rusland of China meeluistert als u het met de Raad van Bestuur over geld hebt, moet eigenlijk een continue bron van zorg zijn.

Vanuit een technologisch perspectief zijn er al jaren adequate manieren om die zorg weg te nemen. Encryptie, geavanceerde authenticatie, biometrie, VPN's, allemaal zo te koop en te installeren. Maar het vergt wel enige inzet en bewustzijn van de risico's. En dat schiet vaak tekort. Uit onderzoek dat C-sharps Amerikaanse zusterblad CIO jaarlijks met PricewaterhouseCoopers uitvoert, blijkt dat slechts 37 procent van de ondervraagde organisaties een beleid hebben voor computerbeveiliging, terwijl het aantal incidenten onverminderd blijft stijgen.

Hackers vormen niet de enige bedreiging. Een mogelijk nog groter gevaar komt van binnen de organisatie. De 'disgruntled former employee' gaat daarbij voorop. Menig oud-medewerker heeft soms nog lange tijd toegang tot het bedrijfsnetwerk omdat een medewerker van de IT-afdeling vergeet hem die toegang te ontfemen. Ook dat is vaak het directe gevolg van de afwezigheid van een beleid op dat gebied.

Steeds meer bedrijven stellen iemand aan die fulltime met +informatiebeveiliging bezig is. Heeft u al zo iemand, dan is het niet meer dan boerenwijsheid om die persoon bij een virtuele teaminspanning te betrekken. Huur anders een deskundige in.

